



Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br



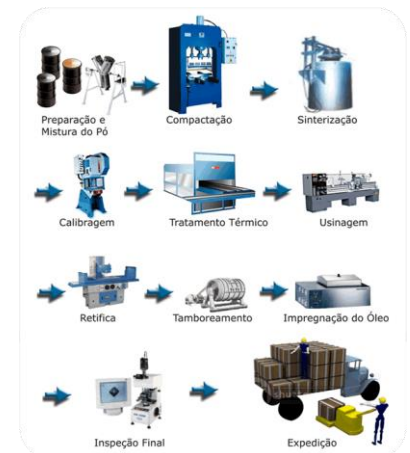


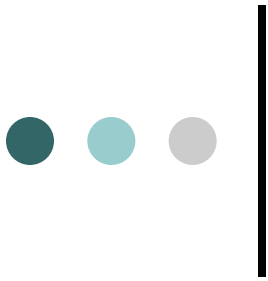
Agenda

- O que são processos nas empresas?
- A Visão da Empresa sob a ótica de Processos
- A Organização Orientada para Processos do Negócio
- Tipos básicos de modelos de processos nas organizações
- Tipos de processos empresariais
- Características essenciais dos processos empresariais
- Por que focar processos?
- Categorias de processos empresariais
- Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio
- O QUE É ESSENCIAL?
- Estrutura organizacional por processos
- Gestão do ponto de vista do processo
- Atividades e questões

Gestão por Processos

É o melhor caminho para a organização proporcionar um **valor maior** aos seus clientes e conseqüentemente a todas as partes interessadas.

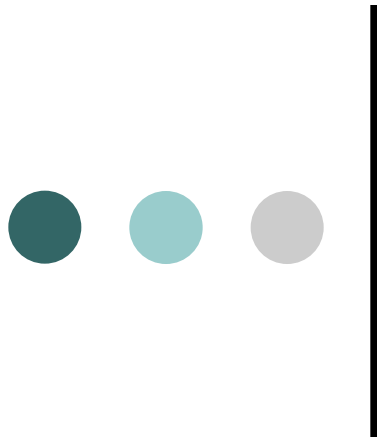




Texto base

AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS

José Ernesto Lima Gonçalves – EAESP/FGV
RAE – Revista de Administração de Empresas – Jan./Mar. 2000
São Paulo, v.40 – n.1, p.6-19



O que é Processo?

Embora muito presente, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados tem gerado mal-entendidos...

O que são processos nas empresas?

Atividade ou Conjunto de Atividades





Sistema empresa

- Considerando a definição de sistemas, podemos considerar empresas como sistemas?
- Empresas são sistemas que interagem com outros sistemas maiores, chamados de
- meio ambiente.
- Por sua vez, o sistema empresa é composto de outros sistemas (subsistemas).



Processos

- Qual o objetivo das empresas?
- Como uma empresa atinge seus objetivos?
→ executando tarefas...
- transformam e modificam entradas, gerando saídas.
- Além das entradas e das saídas, existe um fluxo de controle e re-alimentação (feedback).
- A execução conjunta e organizada das referidas tarefas é chamada “processo”.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Hammer e Champy (1994):** processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
- **Davenport (1994):** processo é uma **ordenação específica** das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para um cliente.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Oliveira (1996):** processo é um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.
- **Dicionário Michaelis:** Série de ações sistemáticas visando a certo resultado. Ex: o processo de fazer vinho.
- **Dicionário Houaiss:** modo de fazer alguma coisa; método, maneira, procedimento.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Gonçalves (2000)

- Processo é **qualquer atividade** que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.
- Destaca também a característica de **interfuncionalidade** dos processos.
- A maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chave ou primários, **atravessa as fronteiras** das áreas funcionais da organização.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Gonçalves (2000)

- Pode envolver não só aspectos **intra-organizacionais** (interação entre os processos internos da empresa), mas também **inter-organizacionais** (interação com os processos de outras organizações).



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Gonçalves (2000)

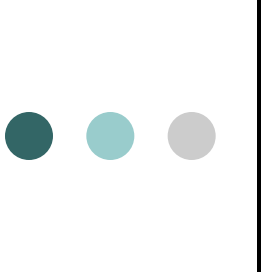
- Abordagem alinha-se com a de **Porter (1992)**: em uma organização, a importância da sua *cadeia de valores* e do seu *sistema de valores* para a **criação de vantagem competitiva**.
- A *cadeia de valores* é definida como o conjunto de “atividades físicas e tecnologicamente distintas através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Gonçalves (2000)

- O *sistema de valores* representa a integração da cadeia de valores da organização com as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de distribuição.



A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Adair e Murray (1996)

- Processo consiste em um conjunto de tarefas executadas seqüencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados, ou informações
- O resultado do processo é **sempre direcionado a um cliente** – seja ele interno ou externo – que é quem define e avalia esse resultado.



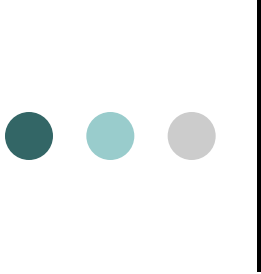
A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- Processo consiste em um conjunto de atividades executadas seqüencialmente e que apresentam relação lógica entre si.
- Tais atividades adicionam valor aos *inputs* (insumos) do processo, gerando um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou informações: os *outputs*.
- Seu resultado é sempre direcionado a um cliente, seja ele interno ou externo.



Definição de processo

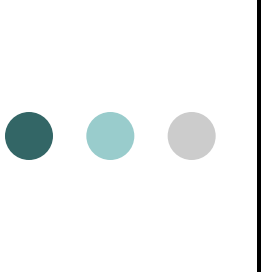
- Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que:
 - 1- toma uma entrada,
 - 2- adiciona valor a ela e
 - 3- fornece uma saída a um cliente específico.
- Para tanto, os processos utilizam recursos da organização.
- As entradas e saídas podem ser diversas, até informações.



A Organização Orientada para Processos do Negócio

Organização Tradicional X Organização Orientada para Processos

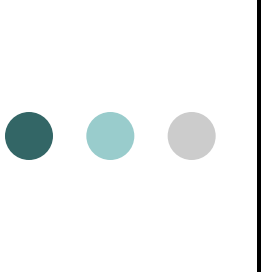
- **Dreyfus (1995):** empresas tradicionais tendem a fragmentar o trabalho em atividades especializadas
- Cada uma comandada por “um chefe” que controla as tarefas de seus subordinados
- Nesse tipo de organização “as atenções estão voltadas para dentro” de cada “célula organizacional” e não para a sua “cadeia de atividades”
- Segundo alguns autores, esse enfoque tradicional já não se adequa ao novo contexto em que as organizações se encontram



A Organização Orientada para Processos do Negócio

Características da Organização Tradicional

- Foco na organização
- Responsabilidade: tarefas individuais
Estrutura: vertical / departamentalização
- Integração (interna / empresa e ambiente externo): fraca
- Equipes: funcionais / dirigidas
- Cultura: resistência à mudança / autocracia / desconfiança / individualismo



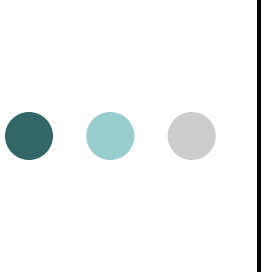
O futuro vai pertencer às empresas que
conseguiem explorar o potencial da
centralização das prioridades, as ações
e os recursos nos seus processos.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Características da Organização Orientada para os Processos do Negócio

- Foco: no cliente (externo / interno)
- Responsabilidade: processo inteiro / resultados
- Estrutura: horizontal / processos essenciais / proprietário do processo
- Integração (interna / empresa e ambiente externo): forte
- Equipes: multifuncionais / auto-dirigidas
- Cultura: aprimoramento contínuo / confiança / colaboração / eficiência



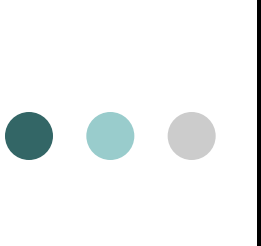
Tipos básicos de modelos de processos nas organizações

- **Fluxo de materiais.**
 - Exemplo: processos industriais de produção.
- **Fluxo de trabalho.**
 - Exemplo: desenvolvimento de produto.
- **Série de etapas.**
 - Exemplo: modernização da empresa ou redesenho de um processo.
- **Atividades coordenadas.**
 - Exemplo: negociação salarial.
- **Mudança de estados.**
 - Exemplo: diversificação dos negócios da empresa.

Nem sempre os processos (empresariais ou de negócio) são formados por atividades claramente delineadas, e muitas vezes não precisam ser realizadas em uma seqüência particular.



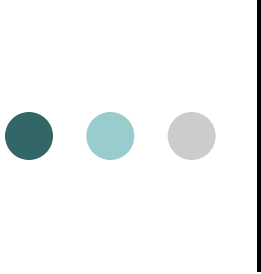
As empresas do futuro deixarão de enxergar
processo apenas na área industrial, serão
organizadas em torno de seus processos não fabris
essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.



Espectro de 5 modelos básicos de processos empresariais

Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none">• <i>inputs e outputs</i> claros• atividades discretas• fluxo observável• desenvolvimento linear• sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none">• início e final claros• atividades discretas• sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none">• caminhos alternativos para o resultado• nenhum fluxo perceptível• conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none">• sem sequência obrigatória• nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none">• evolução perceptível por meio de indícios• fraca conexão entre atividades• durações apenas previstas• baixo nível de controle possível



Todo trabalho importante realizado
nas empresas faz parte de algum
processo. Não existe um produto ou um
serviço oferecido por uma empresa
sem um processo empresarial.



Peculiaridades dos processos empresariais

- Nem sempre são formados por atividades claramente delineadas: conteúdo, duração, consumo de recursos, sequência...
- Às vezes ficam melhor organizados por etapas;
- Interdisciplinaridade
- Confusão conceitual



Tipos de processos empresariais

- Processos Produtivos ou Fabris
 - Fáceis de observar, de medir
 - Desperdícios claramente identificados
 - Fluxo de materiais é claro – equipamentos dispostos ao longo dele
- Processos Gerenciais (não fabris)
 - Difíceis de observar, de medir
 - Desperdícios são pouco percebidos
 - Deslocamento do trabalho não é facilmente visível
 - Atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, tecnologia, capital, etc.



Tipos de processos empresariais

Quadro 2 – Exemplos de processos empresariais selecionados

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none">• Definição de visão• Desenvolvimento de lideranças• Gerência de contas	<ul style="list-style-type: none">• Comunicações internas• Projeções econômicas e setoriais
Manufatura	<ul style="list-style-type: none">• Gestão da qualidade• Planejamento da capacidade• Planejamento da produção	<ul style="list-style-type: none">• Controle de estoques• Suprimentos• Distribuição
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none">• Definição de preços• Gestão de canal• Introdução de produtos	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa de <i>marketing</i>• Planejamento de propaganda
Educacionais	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de habilidades• Educação do consumidor	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento gerencial
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa e desenho• Avaliação de tecnologia• Seleção de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Definição de padrões• Gestão de projetos• Teste de protótipos

Tipos de processos empresariais

Quadro 2 – Exemplos de processos empresariais selecionados

Família de processos	Processos selecionados	
Financeiros	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de orçamento empresarial• Planejamento de investimentos• Acompanhamento do desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de crédito de clientes• Gestão de caixa• Desmobilização de ativos
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento de recursos humanos• Programa de demissão voluntária• Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de desempenho• Promoção
Legais	<ul style="list-style-type: none">• Regulamentação	<ul style="list-style-type: none">• Registro e controle de patentes
De aliança	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de parcerias	<ul style="list-style-type: none">• <i>Joint ventures</i>
Comerciais	<ul style="list-style-type: none">• Incentivos e recompensas para força de vendas	<ul style="list-style-type: none">• <i>Marketing</i> direto• Gestão de filiais
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de produto específico• Consultoria	<ul style="list-style-type: none">• <i>Outsourcing</i>
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none">• Suporte técnico• Gestão de instalações	<ul style="list-style-type: none">• Garantia• Reparo

Fonte: Adaptado de Peter Keen (1997).



Processos de serviços e de manufatura

Quadro 3 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i>)	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Fonte: Baseado em Lowenthal (1994).

Quadro 4 – Classificação geral dos processos empresariais

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de (a) Rummler e Brache (1990); (b) James Martin (1996); (c) Susan Mohrman (1995); (d) Jay Galbraith (1995).



Características essenciais dos processos empresariais

Quadro 5 – Exemplos de processos característicos de algumas indústrias

Processo genérico	Indústria
Processamento de pedido de empréstimo Atendimento de sinistro Alocação de verbas orçamentárias Retorno de mercadoria Preparação de refeições Manejo de bagagem Serviço de telefonista Serviço de reservas	Bancos Seguros Govemo Varejo Restaurantes Linha aérea Telecomunicações Hotéis

Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1990).



Características essenciais dos processos empresariais

1. Interfuncionalidade

- Atravessam as fronteiras das áreas funcionais
- Processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais.
- Processos horizontais: por se desenvolverem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas por funções.
- Times horizontais: pessoas que trabalham nos processos transversais (ex: processo de atendimento a pedidos).



Características essenciais dos processos empresariais

2. Todos têm Clientes

- Associam-se à idéia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o objetivo de entregar um resultado a um cliente. (ocorrem dentro da organização).



Foco nos processos

- Atualmente, é dada muita importância aos processos de negócio das empresas, e sua respectiva organização ou redesenho (reengenharia).
- Antes desta fase, a preocupação era com a produtividade e eficiência na realização das tarefas, o que levou aos conceitos de especialização, que perduraram por algumas décadas.



Por que focar processos?

- na maior parte das vezes a saída do processo local de um departamento é a entrada do processo local de outro departamento;
- os processos nas empresas não estão restritos aos departamentos, e sim extrapolam os seus limites;
- Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologias.
- As pessoas executam os procedimentos, usando a tecnologia.



Por que os processos são importantes?

- Por fornecer um nível de análise muito mais descritivo;
- Por permitir uma melhor visão do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente;
- Por possibilitar análise adequada dos processos administrativos e gerenciais.



Por que os processos são importantes?

- São fontes de competências específicas da empresa, e fazem a diferença frente à concorrência.
- O gerenciamento por processos foi a razão do sucesso das empresas japonesas nas décadas de 1980 – 90;
- Garantiu:
 - Processos mais rápidos e eficientes em áreas-chave:
 - Desenvolvimento de produtos, logística e comercialização.



Categorias de processos empresariais

Quadro 6 – As três categorias de processos empresariais

Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
<ul style="list-style-type: none">• São ligados à essência do funcionamento da organização• São suportados por outros processos internos• Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente	<ul style="list-style-type: none">• São centrados na organização• Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização• Garantem o suporte adequado aos processos de negócio	<ul style="list-style-type: none">• São centrados nos gerentes e nas suas relações• Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização• Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar
<ul style="list-style-type: none">• Vendas• Desenvolvimento de produtos• Distribuição• Cobrança• Atendimento de pedidos• Atendimento de garantia	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento estratégico• Orçamento empresarial• Recrutamento e seleção• Compras• Treinamento operacional	<ul style="list-style-type: none">• Fixação de metas• Avaliação do resultado da empresa• Gestão das interfaces• Alocação de recursos
Processos primários	Processos de suporte	



Exemplos de processos de negócios

- Manufatura: planejamento da produção, gestão da qualidade e controle de estoques.
- Marketing: definição de preços e lançamento de produtos.
- Suporte ao cliente: suporte técnico e garantia.



Atributos dos processos

- Propriedade: quem é o responsável.
- Fronteiras: ponto inicial e final.
- Pontos de controle: regula a qualidade e dão feedback.
- Medições: base estatística do funcionamento.
- Ações corretivas: controle e correção de variações.



Categorias básicas de processos empresariais

- **Processos de negócio:** são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- **Processos organizacionais ou de integração:** são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de vários sub sistemas da organização garantindo o suporte adequando aos processos do negócio.
- **Processos gerenciais:** são focalizados nos gerentes e incluem ações de medição e ajuste do desempenho das organizações.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

Coulson-Thomas (1996)

- **Orientar-se pelo cliente, fornecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas reais necessidades.**
- **Identificar quais são os processos do negócio e direcionar esforços àqueles que podem agregar significativo valor para o cliente e gerar vantagem competitiva.**



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- Eliminar as fronteiras entre os depts para que as atividades sejam executadas de acordo com um modelo horizontal baseado em processos e não em tarefas executadas por departamentos estanques.
- Levar em conta que os processos de uma organização interagem tanto interna como externamente.
- Definir indicadores para gerenciar o desempenho dos processos.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- Designar equipes multifuncionais para cuidarem do processo do início ao fim, com autonomia para a tomada de decisões e responsabilidade pelos resultados.
- Estimular a comunicação interpessoal e o aprendizado e recompensar o desempenho.
- Obter o comprometimento de todos com a nova orientação, em especial da Alta Administração.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- **Hammer (1997):** condições para que uma organização se oriente para os processos do negócio:
 - Guiar-se pela perspectiva do cliente;
 - Identificar os processos do negócio, tendo em vista uma visão horizontal do processo como um todo e não a especialização funcional.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- Nessa visão horizontal deve ser também considerada a necessidade de interação entre a empresa e seus fornecedores e clientes;
- Definir indicadores que permitam avaliar o desempenho dos processos e tomar as medidas corretivas pertinentes.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- Garantir que todos entendam os processos a organização e a sua importância para o negócio, os *inputs*, *outputs* e interdependências de cada processo, e o papel de cada pessoa no processo.
- Designar um proprietário de cada processo e usar equipes multifuncionais com autonomia para cuidar do processo inteiro, do início ao fim.



Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- Estimular a comunicação interpessoal, a aprendizagem e o comprometimento com metas
- Recompensar o desempenho das equipes
- Obter o comprometimento da alta administração com a orientação por processos



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

Habilitadores da Orientação para os Processos do Negócio

- **Maximiano (2000):** 7 componentes principais que permitem à uma organização orientar-se para os processos do negócio:
- *(1) Organizar-se pelo critério de processos e não das tarefas:* a empresa deve se estruturar “ao redor dos seus processos centrais, com objetivos específicos de desempenho”



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Maximiano (2000):** 7 componentes principais...
- **(2) *Achatar a hierarquia:*** reduzir a quantidade de níveis hierárquicos agrupando em um mesmo local atividades dispersas entre os vários departamentos, eliminando atividades que não agregam valor e reduzindo “ao mínimo as atividades dentro de cada processo”



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Maximiano (2000):** 7 componentes principais...
- **(3) Utilizar equipes com poder de decisão:** estimular o uso de equipes autogeridas, com “um propósito claro e senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho”
- **(4) Orientar-se pelo cliente:** na empresa orientada para os processos do negócio, “o principal indicador de desempenho é a satisfação do cliente”, esse é o indicador fundamental para gerar lucratividade



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Maximiano (2000):** 7 componentes principais...
- *(5) Recompensar o desempenho do grupo:* os membros das equipes “devem ser recompensados por suas contribuições coletivas e não apenas por seu desempenho individual”
- *(6) Aprimorar as interfaces entre a empresa, fornecedores e clientes:* deve ser estabelecida uma comunicação constante com seus fornecedores / clientes para aumentar o grau de interação



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **Maximiano (2000):** 7 componentes principais...
- **(7) *Disseminar informações e desenvolver os funcionários:*** propiciar os meios para que as pessoas tenham facilidade de acesso à informações e se desenvolvam, a fim de que sejam capazes de “fazer suas próprias análises e tomar suas próprias decisões”



Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **O QUE É ESSENCIAL?**
- Principais habilitadores de uma organização orientada para os processos do negócio:
- **1. *Orientar-se pelo cliente*** identificando as suas reais necessidades e fornecendo produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **O QUE É ESSENCIAL?**
- ***2. Adotar um modelo horizontal baseado em processos*** considerando a visão do processo como um todo e não a especialização funcional, a eliminação das fronteiras interdepartamentais, bem como o aprimoramento das interfaces entre a organização e seus fornecedores e clientes.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **O QUE É ESSENCIAL?**
- **3. *Designar o proprietário de cada processo*** com autoridade e responsabilidade para gerenciar o desempenho do processo.
- **4. *Definir indicadores*** de forma a permitir que o desempenho dos processos possa ser medido, avaliado e melhorado.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **O QUE É ESSENCIAL?**
- ***5. Utilizar equipes multifuncionais e autogeridas*** compostas por pessoas de diversas áreas de conhecimento, capacitadas e com autonomia para cuidar da execução do processo inteiro do início ao fim.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- O QUE É ESSENCIAL?
- **6. Estimular a aprendizagem e a comunicação interpessoal** fornecendo os instrumentos para que as pessoas adquiram novos conhecimentos e intensifiquem os contatos pessoais, tanto interna como externamente à organização.



A Visão da Empresa sob a ótica de Processos

- **O QUE É ESSENCIAL?**
- **7. *Obter o comprometimento com resultados,*** garantindo que todos se conscientizem da importância dos processos para os resultados da organização
- **8. *Recompensar o desempenho*** das equipes em função da sua contribuição para o alcance e / ou a melhoria das metas de desempenho dos processos



Estrutura organizacional por processos

- Forma organizacional dominante para o Século XXI.
- Centralização das empresas nos seus processos leva a desenhos organizacionais diferentes dos atuais;
- Estágios
 - 1) redistribuir RH e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios.
 - 2) Parcerias, redes de empresas, terceirizações.
 - 3) Caminhos mais radicais:
 - Fim das relações duráveis entre empresa e empregados;
 - Realinhamento constante dos recursos para a adaptação aos desafios internos e externos
 - Redefinição dos modelos de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações.
- **Novos modelos organizacionais...**



Gestão do ponto de vista do processo

- Tradicionalmente as empresas ignoram seus processos globais;
- Foco apenas no processo produtivo: de modo geral apenas 10% do custo do produto;
- Processos que dão suporte aos processos produtivos: responsáveis por mais de 50% do custo e só recentemente começaram a receber a devida atenção;
- Só agora processos ligados à prestação de serviços começam a ser estudados de forma mais sistemática.
- Sucesso na gestão de processos: ligado ao esforço para minimizar a subdivisão dos processos empresariais.



Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização.

Gestão do ponto de vista do processo

○ QUESTÕES A SEREM RESOLVIDAS

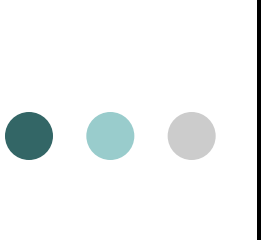
- Como trabalham as pessoas num processo?
- A quem respondem?
- Como controlar? Precisa controlar?
- Como se coordena o trabalho realizado no processo?
- Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos?
- Como estruturar a carreira e o desempenho dessas pessoas?
- Como mapear os processos e conhecer os elos mais fracos?
 - GARGALOS / VULNERABILIDADES





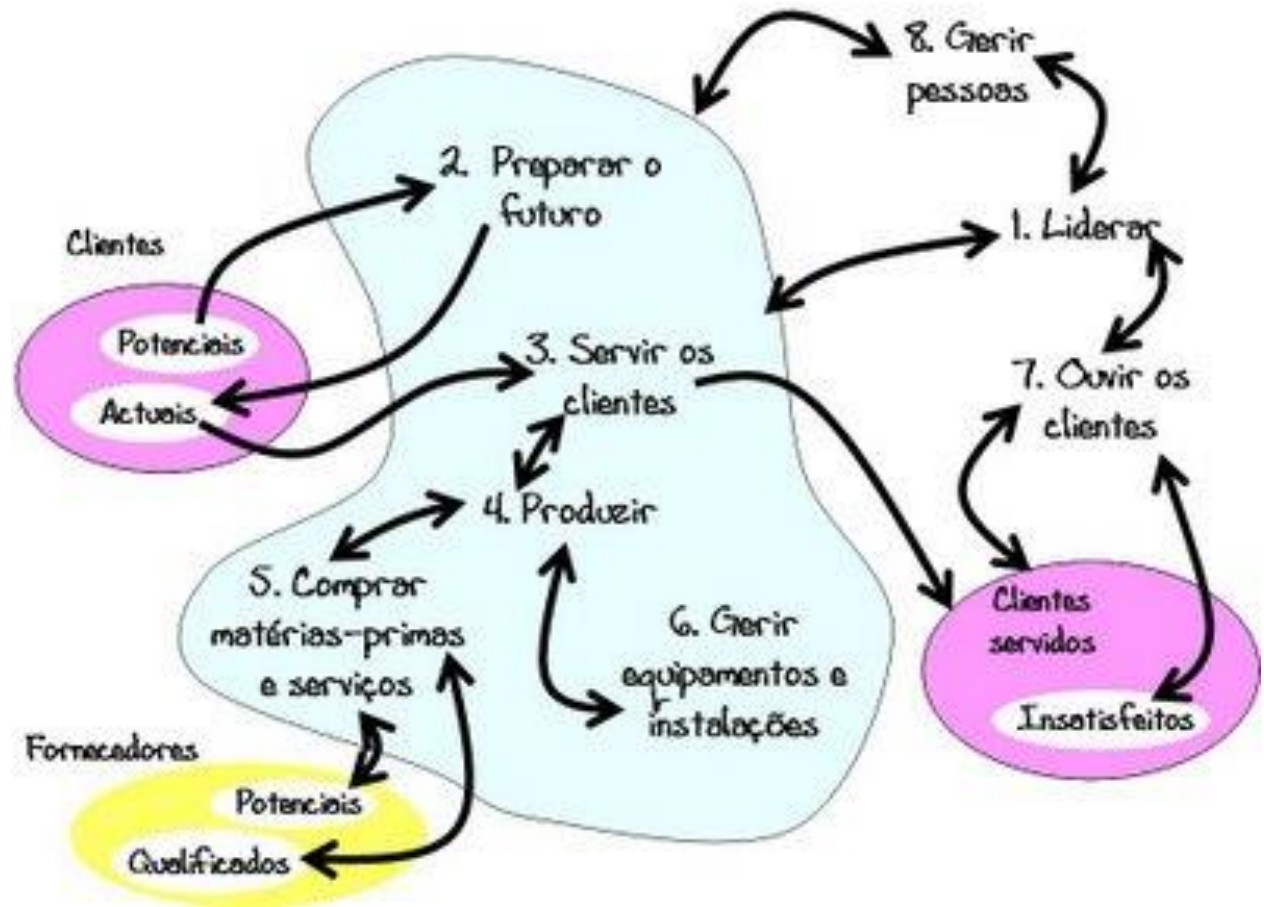
Tecnologia e processos

- Influencia tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo. Induz e facilita mudanças.
- O uso de S.I.G. exige que as pessoas passem a executar suas tarefas de acordo com rotinas e procedimentos determinados pela tecnologia, por maior que seja a diferença em relação aos padrões anteriores...
- O uso de ferramentas de comunicação modernas viabiliza a montagem e o funcionamento de novas formas de grupos de trabalhos, como os grupos interfuncionais remotos.
- A tecnologia é a principal ferramenta de redesenho de processos.
- T.I. é fundamental: automação de tarefas, execução dos processos, atividades de apoio –coordenação, comunicação, monitoramento, etc.



O impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais.

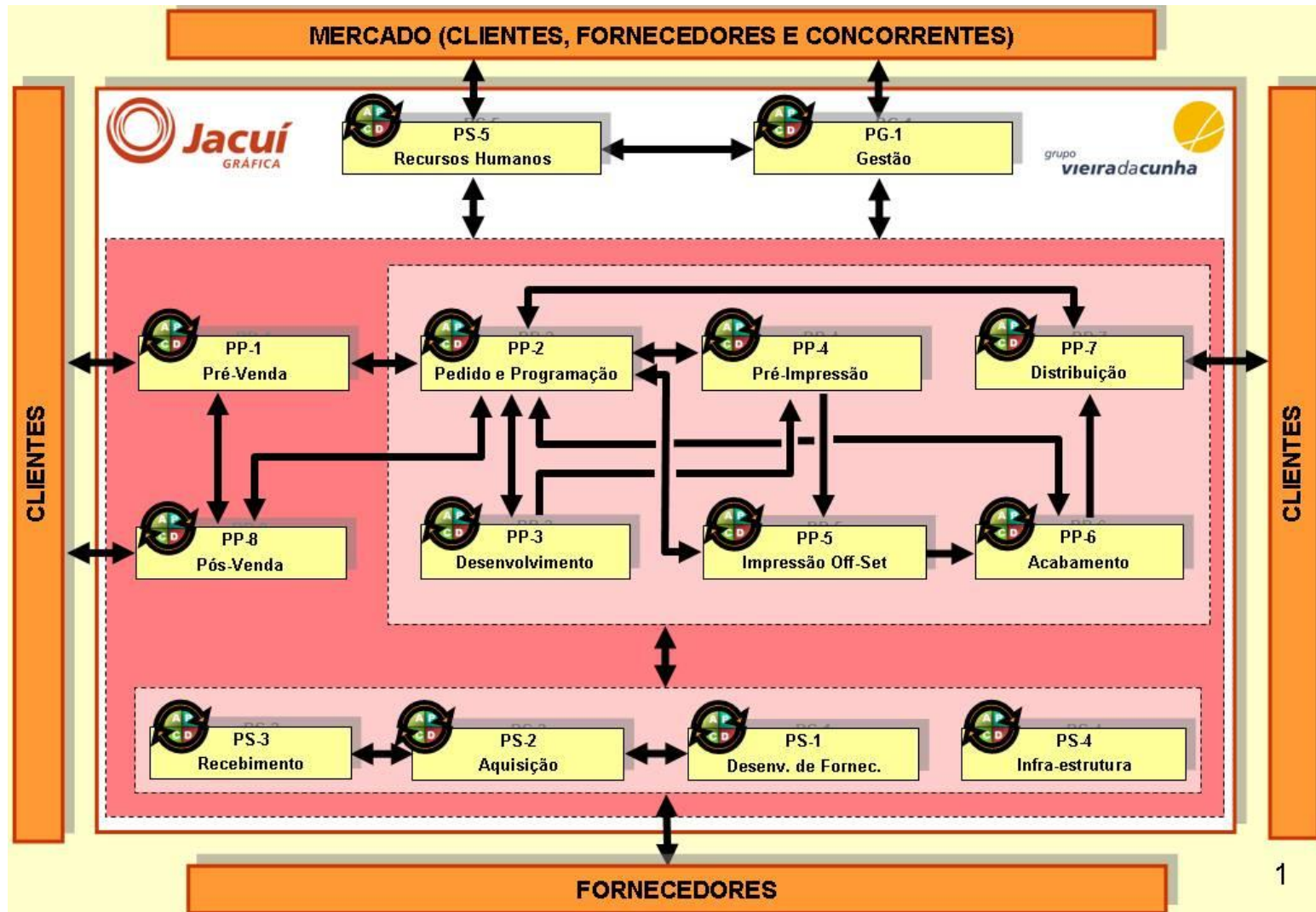
Ex: mapa de processos – empresas de serviços



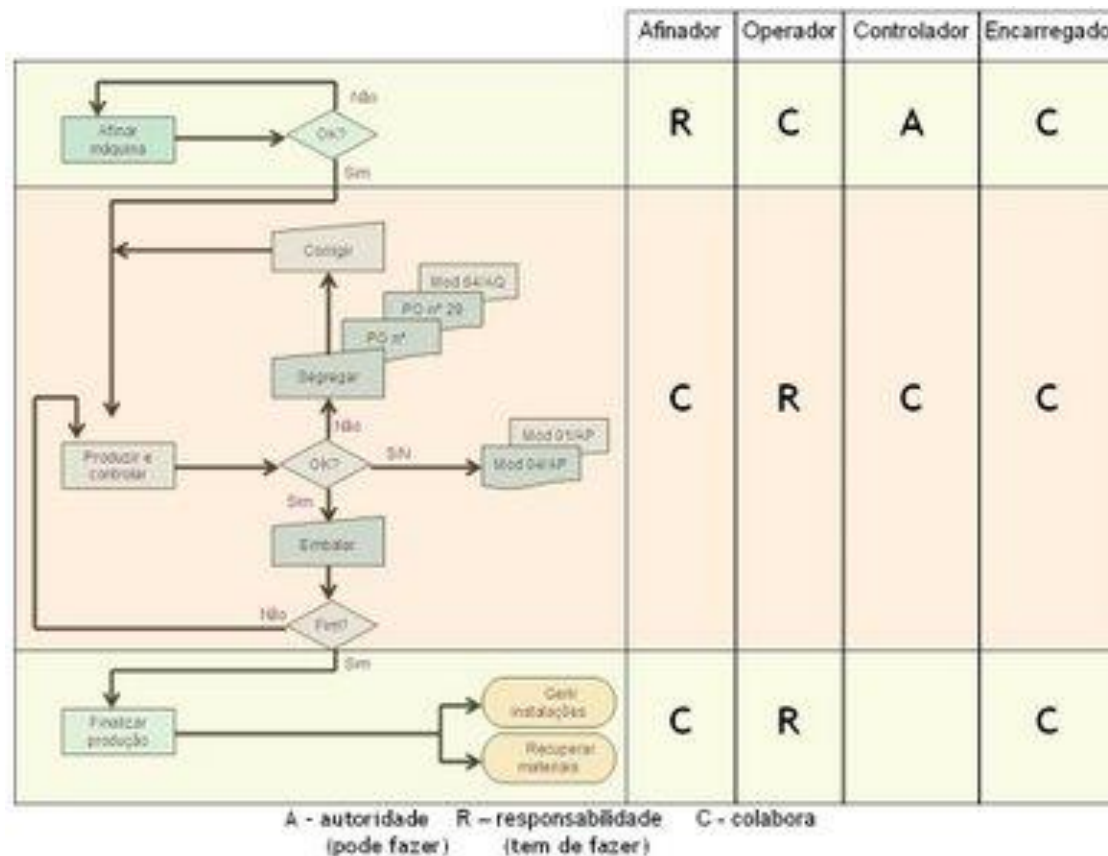
Ex: mapa de processos – gestão ambiental integrada



Ex: mapa de processos – Gráfica

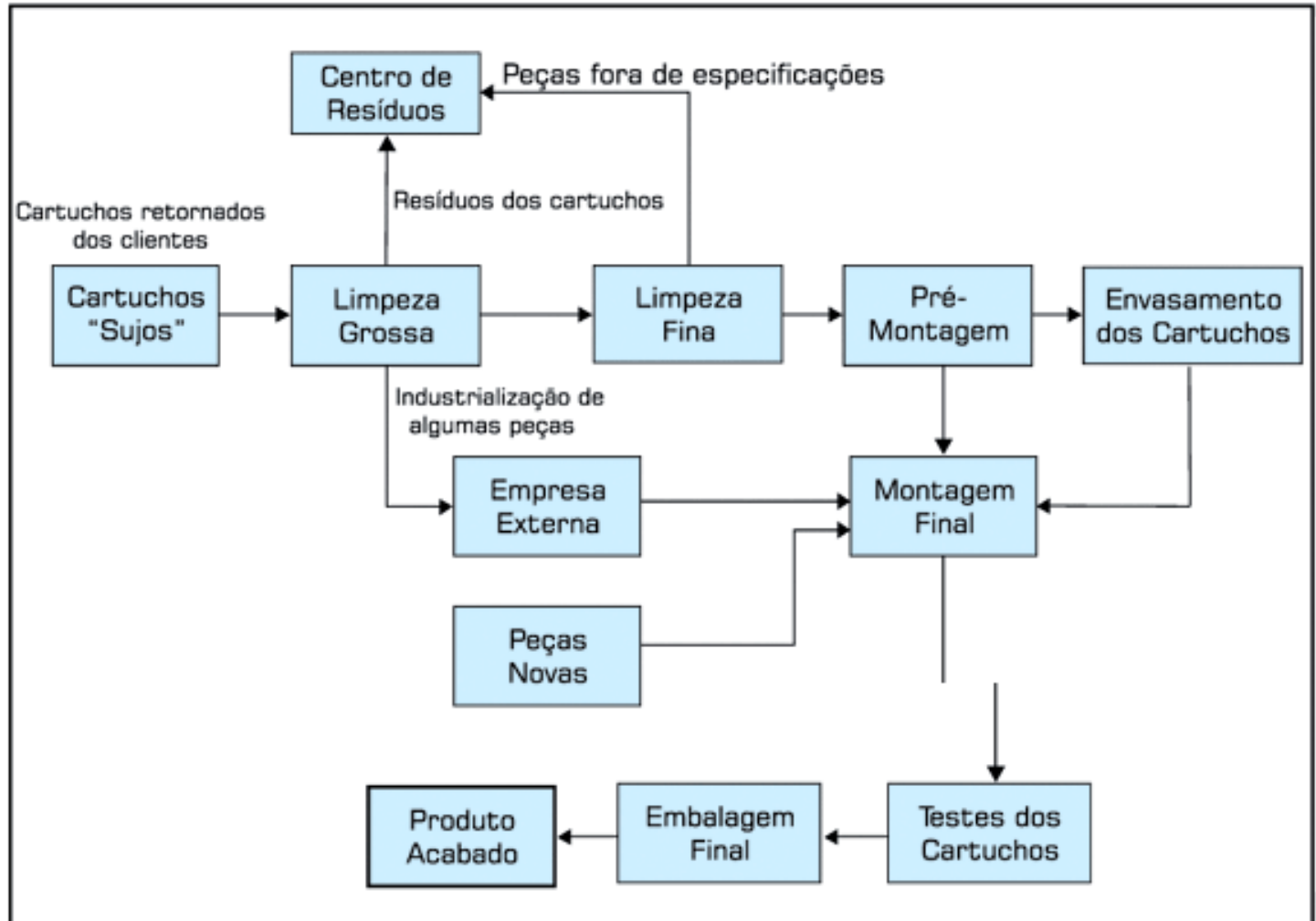


Ex: mapa de processos – operação industrial



Ex: mapa de processos – operação de remanufatura

Figura 1: Fluxograma do processo produtivo de remanufatura.



fonte: empresa em estudo (2003).

Ex: mapa de processos – operação industrial

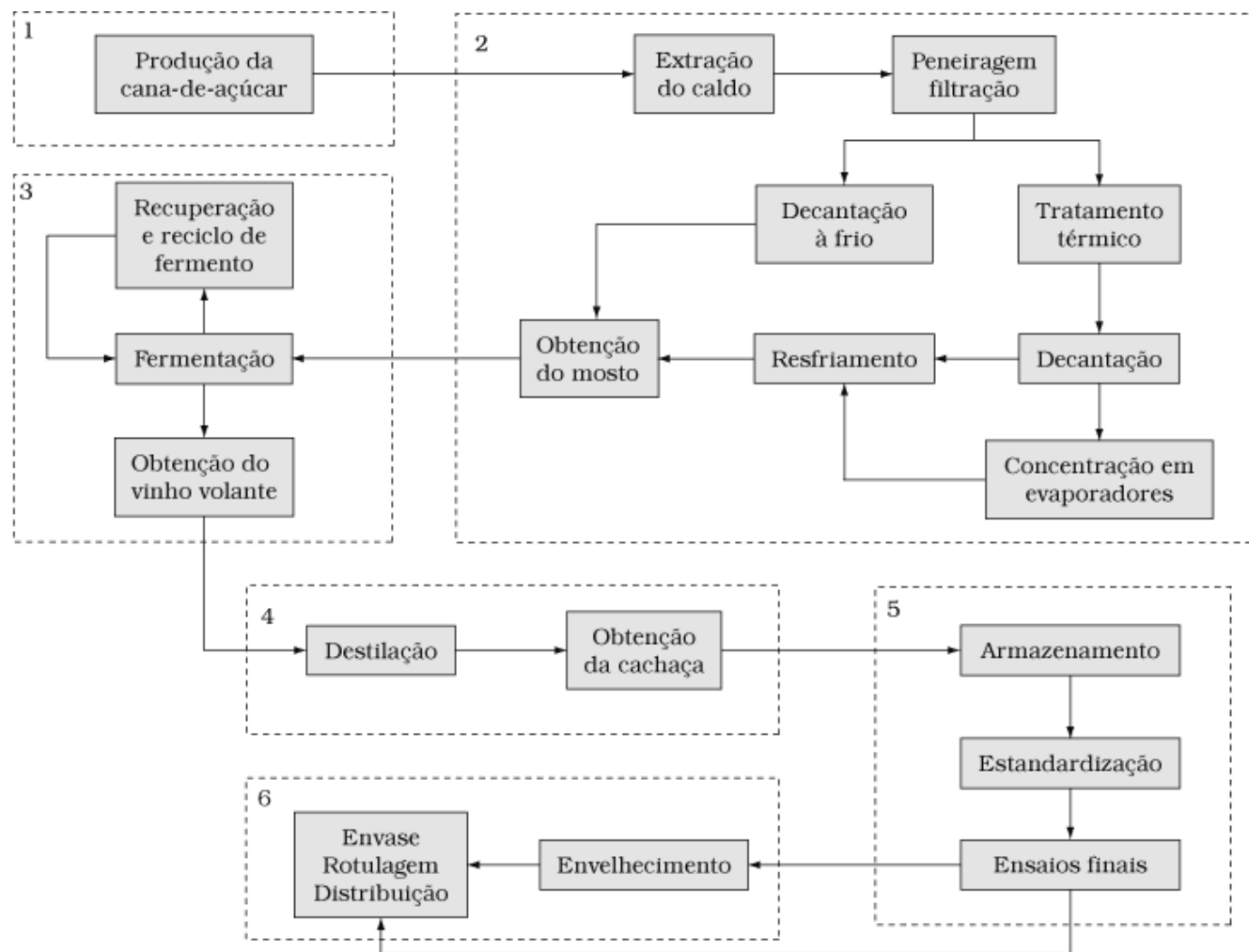
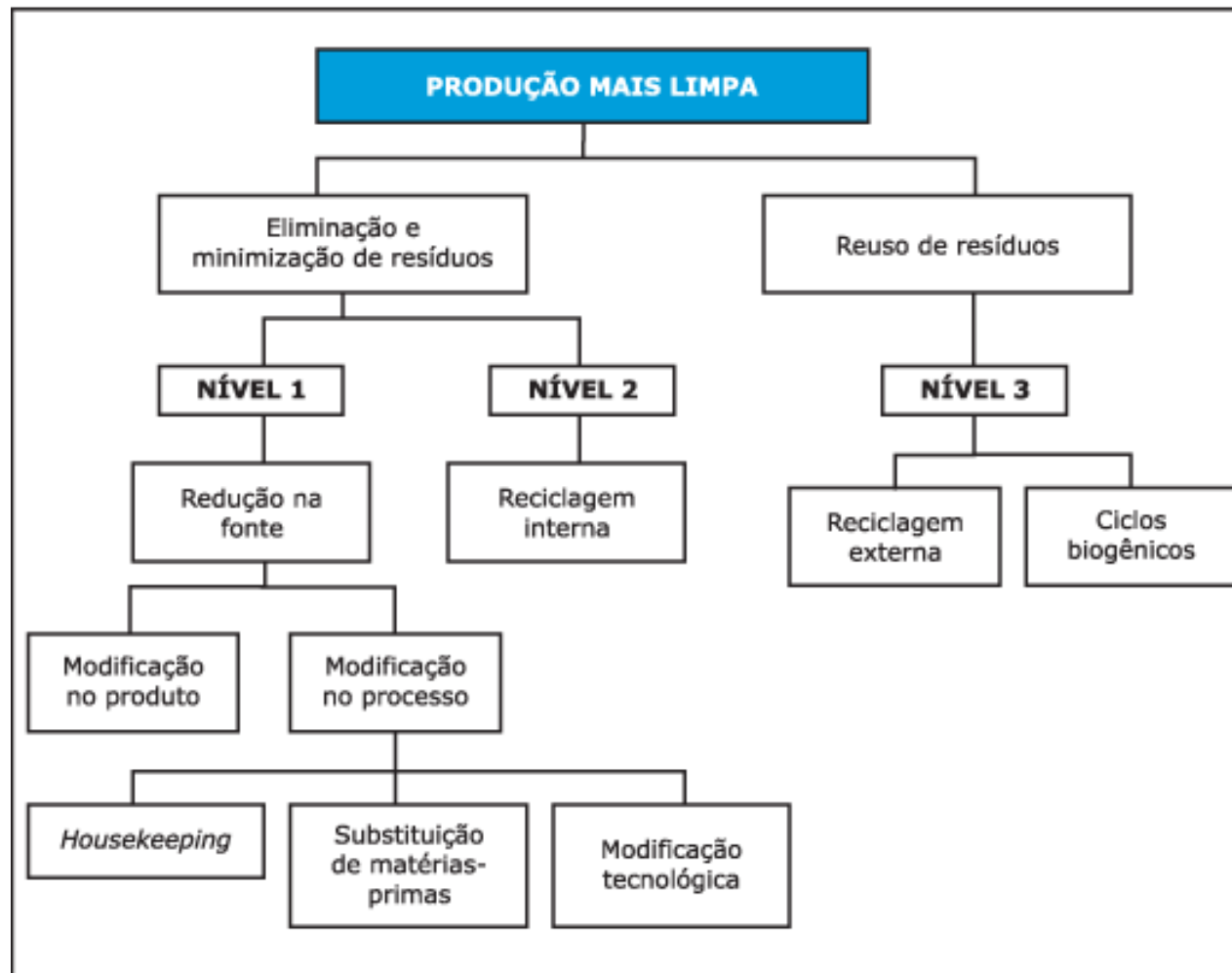


Figura 2. Representação genérica do processo de produção da cachaça em seis fases.

Ex: mapa de processos – Produção mais Limpa (P+L)

Figura 3: Níveis de atuação da Produção Mais Limpa.



Fonte: CNTL (2001, c).



Abordagem para Processos do Negócio

- *CONCLUSÃO: tipologia genérica de processos do negócio*

- **O conteúdo desses processos pode variar de uma organização para outra – Todas envolvem:**

- 1. Cliente**
- 2. Desenvolvimento do Produto**
- 3. Geração do Pedido**
- 4. Atendimento do Pedido**
- 5. Serviços / Pós-Venda**
- 6. Cliente**



Processos-chave

- **Presentes em 3 abordagens, sob “rótulos” diferentes:**
 - *Atividades primárias* (Porter),
 - *Processos críticos* (Kaplan e Norton),
 - *Processos primários* (Gonçalves),
- **Abrangem os processos essenciais ao negócio, capazes de proporcionar significativo valor aos clientes e gerar vantagem competitiva.**



Atividade para realização em sala de aula

- 1- Escolher dois tipos de empresas distintas.
- 2- Para cada empresa, identificar seus principais processos.
- 3- Para alguns processos, identificar, pessoas, procedimentos e tecnologias envolvidas.
- 4- Como representar os procedimentos? Apresentar algumas tentativas.
- 5- Discutir um redesenho de processos.
- 6 – Quais seriam os elos mais fracos dos processos (gargalos ou vulnerabilidades)?
- 6- Fazer distinção entre sistemas que “engessam” os processos das empresas e sistemas que suportam os processos.



Questões para discussão

1

- Qual a importância de se ver uma empresa sob a ótica de processos?
- Para quê fazer isto?
- O que a empresa ganha?

2

- O que são modelos de processos?
- O que é, e para que serve a “modelagem de processos”?



Questões

3

- As organizadas por processos, ainda são vistas como “empresas do futuro”, ou já são realidade no Brasil? Cite exemplos
- O texto de Gonçalves é de 2000.

4

- Imagine um produto ou serviço sendo trabalhado por processos, e explique como o processo e as pessoas envolvidas poderiam ser:
 - Controlados
 - Avaliados
 - Remunerados
 - Melhorados